

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [11] - إدارة التغيير التنظيمي

### مفهوم التغيير التنظيمي:

أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من أجل :

- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.

### دواعي التغيير:

#### □ القوى الخارجية المحفزة للتغيير:

- زيادة حدة المنافسة.
- التغييرات الاقتصادية والسياسية والقانونية.
- التغيير السريع في اساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
- التغييرات في القيم الاجتماعية السائدة.

#### □ القوى الداخلية المحفزة للتغيير:

- الشكاوي المقدمة من العاملين.
- انخفاض الانتاجية.
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي.
- التغيير في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.
- تدني الأرباح.
- التغيير في علاقات السلطة والمسئولية.
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.

### العوامل المؤثرة في إحداث التغيير:

- النمط القيادي السائد: فالقادة هم الذين يصنعون جو العمل وهم القادرون علي التأثير في المرؤوسين او رفض التغيير.
- تصميم التنظيم الرسمي: لابد ان يكون هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح.
- الخصائص الفردية ( الاتجاهات الشخصية / القدرة علي التعلم ): فمن الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدي الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة
- مدي تقبل التغيير: علي الرغم من أن التغيير سمة متكررة في حياة المنظمة إلا أن العاملين يتجهون إلي مقاومة هذا التغيير وقد يحدث ذلك في صورة :

- إضراب عن العمل. - خفض معدلات الإنتاجية

### أسباب مقاومة التغيير:

- (1) الأسباب الاقتصادية: حيث يسيطر علي العامل إحساس بان قرار المنظمة باستخدام الكمبيوتر في احد إدارات ( كمثال للتغيير ) قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدماته او تخفيض ساعات العمل الإضافي وتقليل الدخل الإضافي في المستقبل.
- (2) الأسباب الفنية: قد تصاغ للتغيرات الفنية التي تقدم من الاستشاريين التنفيذيين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف تمام الاختلاف مما يجعلهم غير قادرين علي فهم الأوجه الفنية للتغيير او للطريقة التي سوف تؤثر فيهم كأفراد.
- (3) الخوف من المجهول: ويرتبط الخوف هنا بخاصية لصيقة لدي الإنسان وهي الرهبة من كل ما هو جديد او غير مألوف بالنسبة له حتي ولو كان هذا الشيء في صالحه ويقابل ذلك الالفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- (4) الاسباب الاجتماعية: التغيير الاجتماعي ذلك التغيير في علاقاتهم الإنسانية الذي يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب علي التغيير القضاء علي العلاقات الاجتماعية المألوفة لدي العاملين .

(5) الاسباب النفسية: الخوف من توافر المهارة اللازمة لا يحدث التغيير المطلوب ولا اعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير انما يعني ضمنا بان السلوك والتصرفات السابقة لهم كانت خاطئة مما يحتم ضرورة تغييرها مستقبلا ويترتب علي ذلك التغيير نفسيا من جانب العاملين حتي ولو كان في صالحهم في الاجل القصير والطويل.

(6) الخوف من زيادة الرقابة: حيث يسيطر علي العاملين شعور بان إدخال التغيير سيترتب عليه زيادة الأوامر والتعليمات المصدرة لهم . فضلا عن زيادة الوسائل الرقابية المطبقة من جانبها للتأكد من مدي التزامهم بالأوامر المصاحبة للتغيير .

### الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير:

(1) الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير: تتم عملية الاتصال خلال العملية التمهيدية لإدخال التغيير لتحقيق الأهداف التالية :

- شرح النظام المقترح للعاملين
- التعرف علي ردود أفعال العاملين حيال هذا التغيير المزمع إدخاله
- بيان المبررات الداعية لإدخال التغيير
- الإجابة علي الاستفسارات العاملين بهذا الخصوص

(2) إشراك العاملين في وضع خطة التغيير: سيخلق لدي العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم الي التمسك لإنجاحه ولا مانع هنا من ان تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي ستترتب علي عملية إحداث التغيير ( كزيادة اجر او زيادة الحافز )

(3) اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير: فاختيار الوقت المناسب سيساعد العامل علي تقبل هذا التغيير كجزء من نشاط المنظمة

(4) إجراء اتصالات للتداول: يلزم التداول مع الأشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتقادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير .

(5) عدم ادخال التغيير او فرضه دفعة واحدة: وانما يجب تطبيقه بشكل تدريجي لان هذا الاسلوب يسهل عملية استيعاب التغيرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الاسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين ومن مبررات استخدام هذا المدخل:

- ان التغييرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية
- استخدام الاسلوب التدريجي اكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية
- استخدام اسلوب التغييرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل

(6) استخدام استراتيجية ادخال تغييرات متعددة: طالما ان الادارة ستواجه بمقاومة للتغييرات المقترحة فان المقاومة الاضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون اقل قوة مما لو اننا ادخلنا هذه التغييرات بشكل منفصل فاذا ادخلت عدة تغييرات مرة واحدة فان المقاومة المبدئي ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد

(7) ادخال التغييرات التي تتماشى مع الدوافع الطبيعية لدي العاملين: يقاوم العاملين التغييرات التي لا تتوافق مع دوافعهم الطبيعية ، فسوف يقل مقاومتهم كثيرا اذا استغلت هذه التغييرات المخططة العاملين الطبيعية لصالحها بدلا من معاكستها

(8) قد تلجا الادارة - كأسلوب اخير - استعمال التهديد : -الضمني او الصريح ( بخفض الاجر - فقدان الوظيفة - خفض الحوافز ) ويستخدم هذا الاسلوب في الحالات التي تواجه فيها الادارة رفض شديدة من جانب العاملين لإدخال التغيير .

### شروط التغيير الناجح:

- دعم وتأييد الإدارة العليا .
- عدم الرضا عن الوضع الحالي
- توافر الأدوات المطلوبة
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين
- توافر المعلومات.
- التعامل مع مقاومة التغيير .
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية.
- دعم الابتكار من قبل الجهات المعنية والممثلين الرئيسيين
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [12] - الثقافة التنظيمية

### مفهوم الثقافة:

مجموعة المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والاعراف والتقاليد واللغة وردود الافعال بالإضافة الي جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الانسان ان يكتسبها بوصفة عضوا في المجتمع.

### عناصر الثقافة:

- 1) العناصر غير المادية ( المعنوية ): وتشتمل هذه العناصر علي الافكار والمعارف والعادات والتقاليد والمعتقدات والسنن وأساليب التنظيم الذي يتعلق بالحفاظ علي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع.
- 2) العناصر المادية: وتشمل هذه العناصر علي كل ما انتجه او استخرجه او استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومسكن وطرق ومواصلات كما تتضمن هذه العناصر أساليب السلوك التي يستغل بواسطتها المجتمع العوامل البيئية.

### خصائص الثقافة:

- 1- الثقافة نظام مركب: وتشمل: الجانب المعنوي، والجانب المادي
- 2- الثقافة نظام متصل ومستمر.
- 3- الثقافة نظام متطور
- 4- الثقافة خصائص تكتسب.
- 5- الثقافة عملية تراكمية.
- 6- الثقافة نظام متكامل.
- 7- المرونة.

### الثقافة التنظيمية:

نظام المشاركة في القيم والمعتقدات والاقتراحات بين أعضاء المنظمة والتي توضح معني وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينها.

### خصائص الثقافة التنظيمية:

- تنظيمات سلوكية معقدة: حيث تتكون من قيم ومعتقدات واتجاهات ( جانب معنوي ) ( جانب مادي )
- مكتسبة.
- متطورة.
- مرنة.
- متصلة.
- التعبير عن شخصية وهوية المنظمة.
- عدم التأثر بثقافة شخص واحد فقط.
- التأثر بثقافة المديرين
- اقل شمولاً من الثقافة القومية
- القدرة علي إدارة الثقافة التنظيمية تفوق القدرة علي ادارة الثقافة القومية.

### مستويات الثقافة:

من أبرز أنواعها ما يلي:

- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة (Suppoative Culture)** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- **ثقافة العمليات (Process Culture)** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- **ثقافة المهمة (Task Culture):** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور (Role Culture):** وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

### مستويات الثقافة:

#### ✚ تقسيم الثقافة وفقاً لدرجة العمومية:

##### 1. ثقافة المجتمع :

تتمثل الثقافة في هذا المستوي ي القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع الي داخل المنظمة

##### 2. ثقافة الصناعة ( النشاط ) :

من الملاحظ وجود تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة مع وجود اختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني ذلك ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تتشابه مع القيم والمعتقدات التي تعتنقها كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط .

##### 3. الثقافة الفرعية :

وهي ثقافات المختلفة في مواقع العمل المختلفة، حيث تتكون هذه الثقافات حول مستويات ادارية وتنظيمية مختلفة او داخل اقسام او قطاعات المنظمة

#### ✚ وفقاً لقوة الثقافة: (قوية، وضعيفة):

##### 1- الثقافة القوية: هي التي يتشكل بها سلوك القادة الاقوياء وهذه الثقافة يحكمها عاملان هما :

- **درجة التوافق بها:** ويعتمد درجة التوافق على الثقافة على عاملين:
  - تعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل من خلالها.
  - نظم العوائد والمكافآت إذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهماها.

• **درجة الالتزام بها:** مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة.

##### 2- الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع عبر المنظمة وتفقر إلي التمسك المشترك بالفهم.

**تأثير الثقافة على المنظمة:**

- ❖ دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- ❖ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- ❖ الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- ❖ تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- ❖ الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- ❖ تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ❖ ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين.
- ❖ تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

**تغيير الثقافة التنظيمية:**

✚ ويمكن للمنظمة ان تتبع احد او كلا المدخلين التاليين

**1- مدخل التغيير من القمة الي القاعدة :**

حيث تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة، الا ان المشكلة الرئيسية في هذا المدخل انه قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم مما قد تؤدي الي معارضة هذا التغيير وقد يؤدي ذلك الي ان تلك التغييرات قد لا تستمر طويلا.

**2- مدخل التغيير من القاعدة إلي القمة (مدخل المشاركة):**

وفقا لهذا المدخل يتم مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير من خلال جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة مع اخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار والتنفيذ.

✚ العيب الأساسي لهذا المدخل: في انه قد يكون بطيئاً بالمقارنة بالمدخل السابق.

✚ الميزة الأساسية: تتمثل في انه قد يدوم لفترة أطول نظراً لمشاركة العامل في هذا التغيير فضلاً عن تحمسه والتزامه به ويجب ان نؤكد علي:

✓ إمكانية الجمع بين المدخلين.

✓ تغيير ثقافة المنظمة ليس هدفاً في حد ذاته.

✓ يعد التغيير الثقافي المدخل الصحيح للتحويل من اعتناق الفكر التقليدي انطلاقاً نحو ثقافات متطورة تتماشى مع الأهداف الطموحة